PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128
Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

Katarzyna Grzybowska
Politechnika Poznańska

SPÓJNY ŁAŃCUCH DOSTAW – SPOSÓB NA WZROST EFEKTYWNOŚCI METASTRUKTUR I PRZETRWANIE W OKRESIE KRYZYSU

Streszczenie: Rynek, na którym działają przedsiębiorstwa, cechuje się zjawiskami kryzysowymi i turbulentnymi. Sprawia, że zarządzanie zmianą staje się, a przynajmniej powinno się stać, rutyną. Zmiany występują nie tylko w otoczeniu zewnętrznym lub w przedsiębiorstwach, ale także w całych łańcuchach dostaw. To powoduje, że zmiana/zmiany są ciągłym procesem tworzenia nowych bytów i struktur. Autorka zwraca uwagę na konieczność tworzenia spójnych metastruktur. Są one efektem zmian i przekształceń o charakterze jakościowym, które zapewniają ukształtowanie nowej metastruktury o większym stopniu złożoności, kompetencji i adekwatności oraz lepszym zorganizowaniu.

Słowa kluczowe: spójny łańcuch dostaw, metastruktura, zmiana.

1. Wstęp

Globalny rynek oraz powszechne zjawiska kryzysowe dla jednych przedsiębiorstw są bodźcem do dobrych zmian organizacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w całym łańcuchu dostaw. Dla innych są niestety przyczyną trwałej utraty równowagi, co zagraża ich egzystencji. Takie organizacje gospodarcze natrafiają na istotne przeszkody i ograniczenia, które uniemożliwiają prawidłowe ich funkcjonowanie. W skrajnych warunkach brak równowagi przedsiębiorstwa, występujące przeszkody oraz ograniczenia stają się przyczyną przejęcia takiej organizacji przez konkurencję lub przyczyną jej likwidacji. A przecież „pojawiające się zjawiska (bądź sytuacje) kryzysowe są stałym elementem życia organizacji. Są wynikiem działalności i decyzji człowieka, nieprawidłowości w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz zmian zachodzących w jego otoczeniu" [Grzybowska, Pawlak 2008, s. 51].

Globalny rynek i powszechne zjawiska kryzysowe, które na nim występują, powodują zdaniem autorki to, że można się spodziewać zdecydowanego wzrostu znaczenia spójności w łańcuchach dostaw (ang. *supply chains*). Łatwiej bowiem konkurować w spójnej grupie przedsiębiorstw niż samodzielnie walczyć o dobrą pozycję

konkurencyjną na rynku. Spójny łańcuch dostaw (ang. *cohesive supply chain*), według autorki, rozumiany jest jako grupa przedsiębiorstw ściśle ze sobą współpracujących. Ma ona znacznie większe szanse na konkurowanie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym w sposób łatwiejszy i efektywniejszy niż samotnie działające przedsiębiorstwa, które nie weszły ściśle w metastruktury łańcuchowe lub sieciowe. Te struktury powiązań przedsiębiorstw są niewątpliwie szansą na wzrost efektywności i przetrwanie okresów kryzysów i stagnacji gospodarczej w nienajgorszej kondycji współdziałających ze sobą przedsiębiorstw.

Teoria zmian (m.in. K. Lewin, L.E. Greiner, G. Touati) oraz praktyka gospodarcza wskazują, że okresy kryzysowe „uczą" przedsiębiorców efektywnego sposobu działania. Czy i tym razem przedsiębiorstwa wyniosły naukę? Czy znalazły szansę strategicznej odnowy? Wydaje się, że jedną z szans jest spójny łańcuch dostaw. Prezentowane rozważania oparte są na obserwacjach przedsiębiorstw, które funkcjonują w łańcuchach dostaw.

2. Łańcuch dostaw – charakterystyka definicyjna

Nawiązując do metodyki myślenia sieciowego[1] P. Gomeza i G. Probsta [Gomez, Probst 1995], na łańcuch dostaw należy spojrzeć jak na dynamiczną całość, która jest nazwana systemem. Zdaniem autorki łańcuch dostaw jest to złożony metasystem (złożona metastruktura), który składa się z wielu przedsiębiorstw współdziałających ze sobą (tzw. ogniw łańcucha dostaw). Może on przyjmować w określonym przedziale czasowym wiele odmiennych stanów. Poszczególne ogniwa łańcucha dostaw (jego elementy) mogą również zmieniać się w miarę upływu czasu wraz z zachodzącymi między nimi powiązaniami i relacjami. W systemie tym występują różne części powiązane ze sobą na różne sposoby. Między częściami tego systemu występują wzajemne zależności i oddziaływania (pozytywne i negatywne), które powodują wzrost łańcucha dostaw, jego kurczenie się lub stabilizację [Zimniewicz 2000, s. 105].

Koncepcja łańcucha dostaw wykracza poza obszar pojedynczego przedsiębiorstwa. Jest koncepcją międzyorganizacyjnego rozwiązywania problemów, działania logistycznego i zarządzania na poziomie metarozwiązań. Łańcuch dostaw jako metastruktura jest międzyorganizacyjnym systemem wykraczającym poza prawne granice organizacji, które w nim działają [Pfohl 1998, s. 16].

---

[1] Metodyka myślenia sieciowego swoje korzenie ma w teorii systemów. Elementem wyjścia, podobnie jak w teorii systemów, jest podstawowy paradygmat mówiący o całościowym widzeniu świata. Całościowe ujęcie w metodyce myślenia sieciowego jest możliwe poprzez spojrzenie na problem z odmiennych perspektyw (punktów widzenia), a także zweryfikowanie wzajemnych powiązań i oddziaływań elementów całości za pomocą sieci. Metodyka myślenia sieciowego zakłada również, że złożone systemy charakteryzują się „własnym życiem" i znaczną dynamiką reagowania na zmiany. Charakteryzują się także brakiem przejrzystości [Honegger, Vettiger 2003, s. 17].

Łańcuch dostaw nazywany jest również siecią zależności i powiązań organizacji, umożliwiających przepływ produktów, usług oraz informacji [Blaik 2001; Christopher 1998; Rutkowski 1990]. Łańcuch dostaw, w ujęciu procesowym, to sekwencja procesów wnoszących wartość dodaną do produktu w trakcie jego przepływu i przetwarzania od surowców, przez wszystkie formy pośrednie, aż po postać zgodną z wymaganiami klienta końcowego [*Logistics – Structure*… 1997].

Stwierdzić również należy, że łańcuch dostaw jest to grupa przedsiębiorstw, która współpracuje ze sobą w celu dostarczenia klientowi końcowemu produktu według jego wytycznych. Niezależnie od wielkości i struktury łańcucha dostaw, charakteryzuje się on typowymi elementami, takimi jak:

– przepływ informacji,
– przepływ materiałów lub produktów (towarów lub usług),
– relacje międzyorganizacyjne,
– cele i zadania, które mają wpływ na produktywność metastruktury łańcucha dostaw,
– zmiany okresowe,
– normy (trwałe i przestrzegane przez poszczególne ogniwa łańcucha dostaw).

Po wkomponowaniu koncepcji łańcucha dostaw w teorię systemów, będą się one cechowały [Zimniewicz 2000, s. 106]:

– otwartością,
– złożonością,
– porządkiem,
– rozwojem.

Zdaniem autorki, cechy te dotyczą jednak spójnych łańcuchów dostaw, tzn. takich, które mają strukturę logicznie powiązaną, harmonijną, a przepływy dóbr, informacji i pracy są konsekwentne. Doświadczenia i obserwacje przedsiębiorstw wskazują jednak, że podczas współpracy między przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw dochodzi do wielu nieścisłości i niespójności.

3. Zachowania niespójnych łańcuchów dostaw

Każde przedsiębiorstwo i łańcuch dostaw działają tak, aby zwiększać swoją efektywność i poprawiać ekonomizację działań[2]. Jak uważa P.F. Drucker, efektywność jest kluczowym elementem rozwoju przedsiębiorstw i organizacji gospodarczych [Drucker 1994, s. 182]. Działania ekonomizacji[3] mogą przybierać dwie formy: dzia-

---

[2] Ekonomizacja działań jest to „maksymalizacja stosunku wyniku użytecznego do kosztów" [Pawłowski 2004, s. 16].

[3] Można to zapisać za pomocą modeli: zwiększenie wydajności organizacji i łańcucha dostaw $\frac{W \to \max}{K_{const}}$ „przy stałych kosztach maksymalizujemy wynik użyteczny" [Kieżun 1997, s. 20]; zwiększenie oszczędności w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw $\frac{W_{const}}{K \to \min}$ „przy stałym wyniku użytecznym minimalizujemy koszty" [Kieżun 1997, s. 20].

łań, których celem jest podniesienie ekonomiczności przy stałych kosztach (zwiększenie wydajności), oraz podniesienia ekonomiczności poprzez zmniejszenie nakładów (zwiększenie oszczędności).

Obserwacje przedsiębiorstw i zbudowanych z nich niespójnych łańcuchów dostaw wskazują, że każde ogniwo tych struktur podejmuje działania optymalizacyjne (nastawione na wydajność lub oszczędność) w sposób zindywidualizowany i niezależny od innych partnerów biznesowych w tych metastrukturach. Wynikiem tego jest niestety brak efektu synergii w całym łańcuchu dostaw. Brak synergii działań poszczególnych organizacji gospodarczych w łańcuchu dostaw jest szczególnie widoczny w okresach kryzysu. Przedsiębiorstwa działające w niespójnych metastrukturach łańcuchowych i sieciowych są zmuszane obniżać swoje marże, muszą renegocjować umowy i długoterminowe kontrakty z dostawcami i klientami, co często prowadzi do obniżenia przychodów tych organizacji. Są to niektóre działania wymuszone przez „mocniejszych" partnerów biznesowych łańcucha dostaw.

Obserwacje wskazują także, że przedsiębiorstwa i niespójne łańcuchy dostaw w okresach kryzysu i stagnacji gospodarczej stosują strategie nastawione na zwiększenie oszczędności. W praktyce dominuje więc strategia nastawiona na obniżenie kosztów działalności. Wynika to z niekorzystnej na rynku koniunktury i ogólnego poszukiwania tańszych rozwiązań. Działania te są jednak niezależnie przeprowadzane przez poszczególne ogniwa niespójnego łańcucha dostaw, co wpływa często na ich sprzeczność i nielogiczność w całym metasystemie (np. wąskie gardła zmieniają swoją lokalizację, koszty są przenoszone na partnera biznesowego, na partnerze wymuszane są niekorzystne dla niego zapisy współpracy).

Wiemy również, że kryzys (zarówno wewnętrzny pojawiający się w strukturach gospodarczych – przedsiębiorstwach i łańcuchach dostaw, jak i zewnętrzny wynikający z otoczenia, w którym te metastruktury funkcjonują) oznacza także nowe wyzwania, konieczność przeprowadzania reorganizacji oraz szukania nowych dróg dotarcia do klienta. Niestabilne i niespójne łańcuchy dostaw nie mają szans na przejmowanie rynku konkurencji. Jest to wynikiem ogólnie słabej kondycji przedsiębiorstw, osłabienia konkurencji na rynku oraz braku zintegrowanego współdziałania przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw. Tylko przedsiębiorstwa i metastruktury bardziej stabilne, a więc mniej narażone na turbulencje okresu kryzysowego, wykorzystują sytuację do przejmowania konkurencji lub przejmowania ich rynków.

Brak spójności i niestabilność metastruktur sprzyjają również pojawianiu się niekorzystnych relacji między dotychczasowymi partnerami biznesowymi. Pojawiają się relacje typu „my" – „obcy", w której to relacji dotychczasowi partnerzy biznesowi stają się „obcymi". W relacji tej partnerzy w łańcuchu dostaw działają wyłącznie we własnym interesie, pomijając dążenia partnerów biznesowych oraz innych organizacji. Można w pewnym stopniu mówić o procesie polaryzacji oraz oligarchizacji w łańcuchu dostaw.

Proces polaryzacji w łańcuchu dostaw polega na różnicowaniu postaw/przekonań/zachowań przedsiębiorstw należących do tego łańcucha (grupy przedsiębiorstw)

wobec sposobów działania lub problemów wynikających z warunków współpracy i sytuacji rynkowej. W wyniku procesu polaryzacji w łańcuchu dostaw tworzą się co najmniej dwa obozy, które stają w opozycji do siebie. Proces polaryzacji przerodzić się może w sytuacje konfliktowe w łańcuchu dostaw oraz dezintegrację partnerów biznesowych metastruktur. W wyniku powyższego następuje zmiana współpracujących organizacji gospodarczych (rezygnacja z dotychczasowej współpracy). W skrajnych sytuacjach może dochodzić do rozpadu łańcucha dostaw.

Natomiast oligarchizacja w łańcuchu dostaw polega na stopniowym przejmowaniu władzy w metasystemie łańcucha dostaw. Uprzywilejowane przedsiębiorstwo wywiera znaczny wpływ na innych partnerów biznesowych tej metastruktury (najczęściej jest to producent; może być również przedsiębiorstwo dystrybucyjne). Jest to „naturalne", gdy liczba ogniw w łańcuchu dostaw przekroczy pewną wielkość. Nie można zapobiec kształtowaniu się wewnętrznej oligarchii łańcucha dostaw. Im bardziej globalna metastruktura łańcucha dostaw, tym łatwiej tworzy się oligarchia i tym większe jest jej znaczenie. Jest to wynikiem konieczności liderowania dominującego przedsiębiorstwa w metastrukturze, ponieważ struktura ta jest nastawiona na konkurencyjną walkę z innymi rywalizującymi na rynku metastrukturami. Przedsiębiorstwo, które lideruje w łańcuchu dostaw, pojawia się często samoistnie i spontanicznie. Stanowi wzór dla reszty partnerów w łańcuchu dostaw. Określa kierunek dalszego rozwoju łańcucha dostaw i uczestniczących w nim organizacji gospodarczych lub wpływa na nie. Z czasem jednak stabilizuje swoją pozycję i czyni ją nienaruszalną. Wywiera presję na inne organizacje gospodarcze.

4. Tworzenie spójnych łańcuchów dostaw – sposób na przetrwanie kryzysu

Aby stworzyć spójny łańcuch dostaw, należy ustalić zależności odnoszące się do przedsiębiorstw w metastrukturze łańcucha dostaw i pracy, którą mają zrealizować. Ważne jest więc precyzyjne zidentyfikowanie zakresu zadania przypadającego na partnera biznesowego występującego w łańcuchu dostaw i sposobu poradzenia sobie przez niego z przydzielonym zadaniem (jakość wykonania, poniesiony koszt/nakład pracy, terminowość itp.). Skoro metastrukturę łańcucha dostaw tworzą przedsiębiorstwa, konieczne jest również rozważenie interakcji (wzajemnego oddziaływania na siebie przedsiębiorstw) i relacji występujących między nimi. Tak więc wymiar zadaniowy (zakres pracy) i wymiar nazwany społecznym (zakres relacji i interakcji) wpływać będą na spójność łańcucha dostaw.

Na spójność metastruktur łańcuchowych i sieciowych wpływać będą także ustalone normy współdziałania. Znaczenie mają także jasno określone reguły i mechanizmy kontroli. Jeśli są one trwałe i przestrzegane przez poszczególne ogniwa łańcucha dostaw, to skuteczność i sprawność działań w łańcuchach dostaw również wzrasta.

Zasadniczym sposobem na budowanie spójnych metastruktur łańcuchów dostaw jest współdziałanie partnerów biznesowych. Im więcej wspólnych doświadczeń i wspólnie realizowanych projektów biznesowych, tym większe zaufanie i dalsze zaangażowanie we wspólny biznes. Jeśli zaś wspólna działalność przynosi korzyści wszystkim ogniwom łańcucha dostaw, tym trwalsza staje się wypracowana metastruktura. Utrwalenie jej jest również możliwe w wyniku przepracowania i przełamania poważnego kryzysu, który zagrażał łańcuchowi dostaw. Wspólne rozwiązywanie problemów także przybliża do siebie organizacje gospodarcze w utworzonej metastrukturze.

Spójna i efektywna metastruktura „przyciąga" nie działające w niej inne organizacje gospodarcze. Poprzez wybór najlepszych partnerów biznesowych metastruktura łańcucha dostaw staje się bardziej konkurencyjna na rynku i w efekcie bardziej skuteczna. Jeśli dotychczasowi partnerzy są nieefektywni w swoim działaniu, łatwo ich zastąpić nowymi garnącymi się do współpracy. Działające w spójnej metastrukturze przedsiębiorstwa „czują się" bardziej bezpiecznie i stabilnie, nawet w okresach przejściowych kryzysów gospodarczych lub organizacyjnych.

Należy jednak podkreślić, że poruszany temat wymaga szczegółowych badań, które potwierdzą w sposób empiryczny zasadność przedstawionych rozważań.

5. Zakończenie – korzyści spójnego łańcucha dostaw

Czy warto podejmować działania tworzenia, a następnie zwiększania spójności łańcucha dostaw? Wydaje się, że warto. Można wyróżnić następujące intencje, które mogą towarzyszyć przedsiębiorcom i ich organizacjom gospodarczym. Przedsiębiorstwo musi podejmować działania współpracy z innymi organizacjami. Tworzone są więc metastruktury łańcuchowe i sieciowe w celu przetrwania organizacji na rynku. W spójnym łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa mają szansę dłużej funkcjonować i przetrwać na dynamicznie zmieniającym się rynku. Łatwiej pozyskać dostawców i podwykonawców oraz klientów. Skuteczniej można bronić się przed konkurencją. Nie mniej ważny będzie aspekt psychologiczny. Niewątpliwie przedsiębiorcy oraz przedsiębiorstwa uczą się od siebie, nabywają dodatkowe kompetencje i odwzorowują najlepsze wzorce, a także dobre praktyki. Dzięki temu możliwy jest proces rozwoju etapowego przedsiębiorstw. Najważniejszą jednak intencją tworzenia spójnego łańcucha dostaw jest aspekt biologiczny, związany z przetrwaniem.

Można wymienić kilka korzyści płynących z wysokiego poziomu spójności przedsiębiorstw w metastrukturze łańcucha dostaw.

1. Przepływ informacji między przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw jest wydajniejszy i dokładniejszy.

2. Spójne łańcuchy dostaw skuteczniej osiągają wyznaczone cele.

3. Przedsiębiorstwa:

a) są „nastawione" do siebie bardziej przyjaźniej,

b) wykazują większą gotowość do współpracy i współdziałania,

c) stosują strategię *win-win*, która zakłada, że wszyscy uczestnicy współpracy biznesowej odnoszą korzyści,

d) w większym zakresie mogą kontrolować swoich partnerów biznesowych w utworzonym łańcuchu dostaw,

e) w większym stopniu mogą wpływać na ich działania.

Sposób funkcjonowania przedsiębiorstw i konkurowania na rynku zmienia się. Organizacje gospodarcze podążają za zmianami otoczenia oraz ich wewnętrznymi potrzebami, a także potrzebami metastruktur łańcuchów dostaw. Zmiana ta następuje sekwencyjnie, co sprawia, że metastruktury mniej zaawansowane stanowią podstawę do tworzenia bardziej zaawansowanych. Nowe sposoby działania i rywalizowania na rynku zastępują stare, choć stare wciąż działają. Według autorki, jednym z nowych sposobów działania będą spójne metastruktury łańcuchów dostaw.

Literatura

Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.

Christopher M., *Logistyka i zarządzanie łańcuchem podaży. Jak obniżyć koszty i poprawić jakość obsługi*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998.

Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Biblioteka Nowoczesności, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1994.

Logistics – Structure, Basis terms and Definitions in Logistics, European Committee for Standardisation, CEN/TC 273, Brussels 1997.

Gomez P., Probst G., *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens*, Verlag Paul Haupt, Bern–Stuttgart–Wien 1995.

Grzybowska K., Pawlak N., *Kryzys w organizacji – jak temu zaradzić? Jak reagować, gdy się pojawi?*, [w:] *Zarządzanie – zasoby, ich dobór i sposoby wykorzystania*, Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2008.

Honegger J., Vettiger H., *Ganzheitliches Management in der Praxis*, Versus Verlag AG, Zürich 2003.

Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.

Pawłowski J., *Efektywność przedsięwzięć gospodarczych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2004, nr 6.

Pfohl H.Ch., *Systemy logistyczne. Podstawy organizacji i zarządzania*, Biblioteka Logistyka, Poznań 1998.

Rutkowski K., *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, SGH, Warszawa 1990.

Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

CONSISTENT SUPPLY CHAIN – A WAY TO INCREASE THE EFFICIENCY OF METASTRUCTURES AND TO SURVIVE IN A CRISIS

Summary: The purpose of the paper is to present a concept of the cohesive supply chain. The changes are a continuous process of creating new structures. The author draws attention to the need of creating cohesive metastructures. They are the result of changes and transformations of a qualitative nature, which provide formation of a new structure with increased complexity, competence and adequacy.